

Komplement und Verstärker Amplifier and Complement

Zum Verhältnis von Stadtplanung, künstlerischen
Praktiken und Kulturinstitutionen

About the Relationship between Urban Planning,
Artistic Practices, and Cultural Institutions

Isabel Maria Finkenberger, Eva-Maria Baumeister,
Christian Koch (Hrsg./Eds.)

Hilke Marit Berger, Marta Doehler-Behzadi,
Christoph Grafe, Christian Grüny, Saskia Hebert,
Hanna Hinrichs, Daniel Hörnemann, Kay von Keitz,
Thomas Malorny, Larissa Meyer, Tobi Müller,
Berthold Schneider, Birgit Schneider-Bönninger,
Uwe Schneidewind, Renée Tribble, Antoine Turillon,
Stephan Willinger

Robert Kaltenbrunner rk		Hanna Hinrichs hh	
Grußwort. Stadt und Kultur	6	Dritte Orte. Eine Chance für interdisziplinäre Projekte?	164
Welcome Note. City and Culture	8	Third Places. An Opportunity for Interdisciplinary Projects?	180
Isabel Maria Finkenberg if, Eva-Maria Baumeister emb, Christian Koch ck		Hilke Marit Berger hmb	
Komplement und Verstärker. Wandel gestalten durch neue Allianzen	10	Transforming Institutions or How to Shape the City Collectively	186
Amplifier and Complement. Creating Change through New Alliances	34	Transforming Institutions or How to Shape the City Collectively	196
Komplement und Verstärker. Der Diskurs geht weiter	40	Uwe Schneidewind us, Berthold Schneider bs, Christian Grüny cg, Daniel Hörnemann dh	
Amplifier and Complement. The Discourse Continues	45	Wechsel/Wirkung: Die Oper Wuppertal und das Wuppertal Institut.	
Themen	50	Design eines Ämtertausches von zwei Wuppertaler Institutionen	202
Topics	56	Inter/Action: Wuppertal Opera and the Wuppertal Institute.	
Christoph Grafe cg		The Heads of Two Institutions in Wuppertal Exchange Offices	212
Stadsbouwmeester zwischen und über allen Stühlen.		Birgit Schneider-Bönninger bsb	
Ein Bericht aus Flandern	62	Utopien aus der Amtsstube.	
Stadsbouwmeesters between and above the Chairs.		Das Zukunftslabor Kultur als Innovationstreiber	218
A Report from Flanders	76	Utopian Ideas from the Office.	
Marta Doehler-Behzadi mdb		The Future Lab for Culture as a Driver of Innovation	226
Internationale Bauausstellung. Ausnahmezustand auf Zeit	80	Stephan Willinger sw	
International Building Exhibition. A Temporary Exceptional State	90	Planen in der offenen Stadt. Überlegungen zu Selbstorganisation und Emergenz in der Stadtentwicklung	232
Renée Tribble rt		Planning in an Open City. Reflections on Self-Organisation and Emergence in Urban Development	238
Make the Gap. Alternative Ways of Urban Development	96	Ein konkret-utopisches MANIFEST für Mülheim	244
Make the Gap. Alternative Ways of Urban Development	102	A Concrete and Utopian MANIFESTO for Mülheim	246
Saskia Hebert sh, Thomas Malorny tm		Autor*innen	248
Isabel Maria Finkenberg if, Christian Koch ck		Authors	251
Perforierte Wirklichkeit und mögliche Zukünfte. Ein Gespräch	108	Anhang	254
Perforated Reality and Possible Futures. A Conversation	122	Appendix	254
Antoine Turillon at, Larissa Meyer lm			
Modus Operandi	130		
Modus Operandi	138		
Kay von Keitz kvk			
Zwischen autonomer Avantgarde und dekorativer Reparatur.			
Kunst als Stadtgestaltungselement	142		
Between Autonomous Avant-Garde and Ornamental Repair.			
Art as an Element of Urban Design	148		
Tobi Müller tm			
Haus ohne Helden	152		
A House without Heroes	158		

Wechsel / Wirkung: Die Oper Wuppertal und das Wuppertal Institut. Design eines Ämtertauses von zwei Wuppertaler Institutionen

Können Wissenschafts- und Kulturinstitutionen in ihrer gesellschaftlichen Wirkung davon profitieren, wenn sie sich einem temporären Perspektivwechsel unterziehen? Der Beitrag beschreibt das Design und den Anspruch eines Vorhabens von zwei Wuppertaler Institutionen, die sich mit dem zeitlich befristeten Ämtertausch ihrer Leiter einem solchen Experiment unterziehen werden: der Oper Wuppertal und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie – einem führenden Nachhaltigkeits-Think-Tank.¹

Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen in Wuppertal als stadtprägende Institutionen

Es ist nicht garantiert, dass Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen zu identitätsprägenden Faktoren einer (Stadt-)Gesellschaft werden und auf diese Weise umfassend mobilisierend in ebendiese zurückwirken. Auch wenn sich Kulturinstitutionen explizit an die allgemeine Bevölkerung wenden, erfolgt auch ihre Produktion nach institutionenspezifischen Regeln und erreicht ähnlich wie Wissenschaftsinstitutionen oft nur eine zahlenmäßig überschaubare Zielgruppe (andere Wissenschaftler*innen, wissenschaftsnahe Entscheidungsträger*innen, Opernbesucher*innen).

In der Stadt Wuppertal haben Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen in der Vergangenheit immer wieder eine solche Rolle eingenommen: Dies gilt für das international ausstrahlende Tanztheater Pina Bausch, das zu einem identitätsstiftenden Faktor für die Stadt wurde und zu der aktuell in der Umsetzung befindliche Konzeption eines Pina Bausch Zentrums führte. Letzteres soll nicht nur das Erbe des Tanztheaters erhalten, sondern zu einem wichtigen Verhandlungsort der Stadtgesellschaft werden. Der vom Bildhauer Tony Cragg in einem der ehemaligen großen Wuppertaler Bürgerparks geschaffene *Skulpturenpark Waldfrieden* als eine Dauerausstellung der Werke von Cragg und weiteren Künstler*innen ist ein zentraler Kultur-, Erholungs- und Identifikationsraum für Wuppertal geworden. Weiterhin hat eine große Zahl von Projekten der freien Kunstszene der Stadt Wuppertal in den letzten Jahren immer wieder Impulse für ihre Stadtentwicklung gegeben: Genannt seien hier zum Beispiel die *Kunststation* des Künstlerehepaares Tine und Eckehard Lowisch im Bahnhof Vohwinkel, die Projekte der *Mobilen Oase* mit ihren Interventionsformaten in Oberbarmen und in besonderer Weise das Projekt *Utopiastadt* im Mirker Bahnhof der Wuppertaler Nordstadt. Die *Utopiastadt* als ein kreatives Cluster definiert sich als ein „andauernder Gesellschaftskongress mit Ambition und Wirkung“² und setzt nicht nur über die Nutzung des Mirker Bahnhofs, sondern auch durch den inzwischen über den Verein realisierten Erwerb von 35.000 Quadratmetern Stadtentwicklungsfläche in zentraler Lage

entscheidende Impulse für die Entwicklung eines bis dahin unterentwickelten Quartiers.

Der Intendantenwechsel an der Oper Wuppertal im Jahr 2016 programmierte das Haus neu. Mit der neuen Zielsetzung, Oper im Bewusstsein der Lebensrealität des 21. Jahrhunderts zu präsentieren, wurde eine Öffnung des Hauses zur Stadtgesellschaft initiiert. Seither stehen Politthriller wie die Oper *Three Tales* von Steve Reich, die erstmals außerhalb eines Festivals zu erleben ist, neben den klassischen Formaten. Der Anspruch, sich dem bekannten Repertoire mit einem unverstellten Blick zu nähern, wurde beispielsweise in einer Inszenierung der Oper *Hoffmanns Erzählungen* durch gleich vier international renommierte Regisseur*innen bekräftigt. In die gleiche Richtung zielte auch die Kombination einer szenischen Aufführung des dritten Aktes von Richard Wagners *Götterdämmerung* in Kombination mit dem Orchesterzyklus *Surrogate Cities* von Heiner Goebbels oder das erste Engagement des in Russland für seine *Tannhäuser*-Inszenierung vor Gericht angeklagten Regisseurs Timofej Kuljabin an einem westlichen Haus. Im Besonderen bemüht sich die Oper Wuppertal, vielfältige Möglichkeiten der Teilhabe an der Kunstform Oper für unterschiedlichste Teile der Gesellschaft zu ermöglichen: In regelmäßig stattfindenden partizipativen Projekten stehen bis zu 250 Wuppertaler Bürger*innen gemeinsam mit Künstler*innen des Opernhauses auf der Bühne. Eine weitere strukturelle Öffnung erfuhr die Oper Wuppertal durch das jährlich stattfindende Festival *Sound of the City*, das zum Ziel hat, in einer Folge von inszenierten Konzerten die Musik der Stadt und ihrer Oper in ein neues Verhältnis zu setzen.

Eine ähnlich stadtprägende Wirkung kommt den Wissenschaftseinrichtungen in der Stadt Wuppertal zu. Die im Jahr 1972 als Gesamthochschule Wuppertal gegründete Universität prägt nicht nur durch ihre burgartige (und inzwischen durch ein Lichtkunstwerk von Mischa Kuball auch in der Nacht ausstrahlende) Berglage das Stadtbild: Über umfassende Entrepreneur- und Transferaktivitäten, ihre Rolle als wichtige Lehrerbildungsuniversität sowie Studienangebote zum *Public Interest Design* wirkt sie mit ihren Aktivitäten intensiv in Stadt und Region hinein.

Eine weitere Sonderrolle nimmt das 1991 gegründete Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie ein. Es wurde als Forschungseinrichtung des Landes mit Ernst Ulrich von Weizsäcker als Gründungspräsident errichtet, um „Leitbilder, Strategien und Instrumente für Übergänge zu einer nachhaltigen Entwicklung auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene“³ zu erarbeiten. Heute entwickeln im Institut über 220 Mitarbeiter*innen aus über 20 Disziplinen entsprechende Transformationsstrategien. Mit dem Präsidentenwechsel im Jahr 2010 hat das Wuppertal Institut das Selbstverständnis als Transformationsinstitut noch stärker ausgebaut. Es vertritt die Perspektive einer „Transformativen Wissenschaft“⁴, die gesellschaftliche Transformationsprozesse nicht nur beobachtet, sondern in sogenannten Reallabor-Situationen aktiv mit initiiert, um sich damit die Dynamik von gesellschaftlichen Wandlungsprozessen selbst zu erschließen. Im Rahmen dieser Ausrichtung fand eine intensive Hinwendung zur Stadt Wuppertal als Labor- und Experimentierraum statt. Heute begleitet das Institut vielfältige Projekte und Initiativen der Stadttransformation in Wuppertal und seinen Quartieren. Im Jahr 2018 veröffentlichte das Wuppertal Institut ein Buch zur „Großen Transformation“,⁵ das einen Einblick in die Transformationsperspektive des Institutes

gibt und den Begriff der *Zukunftskunst* prägt. *Zukunftskunst* steht dabei für eine Perspektive auf gesellschaftliche Transformationsprozesse, die diese von ihrem kulturellen Ende her denkt und sich von künstlerischen Beobachtungs- und Interventionsformen inspirieren lässt.

Durch die Stadt als Bezugsraum sind in den letzten Jahren vielfältige Beziehungen zwischen den Kulturinstitutionen in Wuppertal entstanden. So war das Wuppertal Institut in das Projekt *Sound of the City* der Oper über die Initiative *Bund der Utopisten*⁶ eingebunden. In den für die Stadt Wuppertal wichtigen Jubiläumsjahren 2019 und 2020 ihrer „Tochter“ Else Lasker-Schüler (geboren 1869 in Wuppertal-Elberfeld) und ihres „Sohnes“ Friedrich Engels (geboren 1820 in Wuppertal-Barmen) gibt es eine Reihe von Veranstaltungen, in deren Rahmen die Oper Wuppertal und das Wuppertal Institut eng miteinander kooperieren.

Wechselwirkung – Ansatzpunkte und Wirkungsanalyse des Ämtertausches

Dieses Setting bildete den Ausgangspunkt für den Wuppertaler Opernintendanten, dem Präsidenten des Wuppertal Institutes bei der offiziellen Wuppertaler Vorstellung des Buches zur *Großen Transformation* am 2. Oktober 2018 im Foyer der Oper das Angebot eines zeitlich befristeten Stellentausches zu machen. Dieser nahm das Angebot an. Auf der Basis dieser Vereinbarung entstand in den darauffolgenden Wochen das Konzept eines auf drei Wochen angelegten Ämtertausches. Demnach zielt das Vorhaben auf Wirkungen auf drei unterschiedlichen Ebenen:

- › Effekte auf die beiden Leiter / Führungskräfte und die Reflexion ihres eigenen Führungsverhaltens
- › Effekte auf die beiden von ihnen verantworteten Organisationen (Oper Wuppertal, Wuppertal Institut)
- › Effekte auf die (Stadt-)Gesellschaft

Das Vorhaben ist bewusst als offenes Experiment konzipiert in Erwartung vielfältiger nicht erwarteter oder intendierter Wirkungen auf allen drei Ebenen. Dies ist auch ein Grund dafür, dass der Ämtertausch schon in der Konzeption extern durch ein Team, bestehend aus dem Philosophen Christian Grüny und dem Künstler und Organisationsentwickler Daniel Hörnemann, begleitet wurde.

	Individuell	Organisatorisch	Gesellschaftlich
Fokussierte/geplante Wirkungen	Reflexion des eigenen Führungsverhaltens	Besseres Verständnis der Entscheidungs-, Innovations- und Wirkungsprozesse der eigenen Organisation	Bessere Klärung der Inspirations- und Beeinflussungsebenen von Kunst und Wissenschaft Entwicklung und Intensivierung von (gemeinsamen) Projekten zur Rückkopplung auf die Stadtgesellschaft
Offene Wirkungen	?	?	?

Tab. 1: Übersicht über Wirkungsebenen des Ämtertausches

Darüber hinaus wurden im Vorfeld des Ämtertausches eine Reihe von geplanten Wirkungen auf allen drei Ebenen definiert (Tab. 1). Diese Explizierung ist auch deswegen wichtig, weil der Ämtertausch für beide Institutionen und

deren Mitarbeiter*innen eine besondere Herausforderung darstellt und die Benennung solcher beabsichtigten Wirkungen eine wichtige Grundlage für das Verständnis und die Akzeptanz des Ämtertausches in den Institutionen ist.

Die geplanten Effekte werden im Folgenden kurz beschrieben, wobei der Schwerpunkt für diesen Beitrag auf den gesellschaftlichen Wirkungen liegt.

Individuell

Ein solcher Ämtertausch wirkt einmal auf einer individuellen Ebene der die Ämter tauschenden Führungspersonen. Er ist faktisch eine Führungspersonalentwicklungsmaßnahme für die Tauschenden. Der Kontextwechsel führt zu einer Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Er schärft durch die Dekontextualisierung den Blick auf die eigene Organisationskultur, deren Organisationsprozesse und ihr Entscheidungs- und Innovationsverhalten. Beide Leiter werden daher die drei Wochen mit einem eigenen Führungs- und Reflexionstagebuch begleiten, um die Lerneffekte auf dieser individuellen Ebene möglichst systematisch nach der Rückkehr in ihre Ursprungsaufgabe verfügbar zu haben.

Organisatorisch

Ein ähnlicher Effekt stellt sich für die beiden Organisationen ein. Die Konfrontation mit einer (fachfremden) Führungskraft führt zwangsläufig dazu, dass die Organisation ihre Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse reflektieren muss. Lang eingespielte und in der Regel nicht mehr reflektierte Routinen geraten in der neuen Konstellation an Grenzen und müssen aktiv thematisiert werden. Die Rückfragen des „neuen Chefs“⁷ provozieren zudem ständig automatisch eine solche Reflexion. Im vorliegenden Fall stehen für beide Institutionen zudem bestimmte Themen in einem besonderen Fokus. Für die Oper liegt das Interesse insbesondere auf der Ebene der Entscheidungsprozesse: Stimmen Tempo und Effizienz von Entscheidungsprozeduren? Wie ist die Einbindungsintensität des Intendanten in Entscheidungsprozesse zu beurteilen? Für das Wuppertal Institut spielt die Wirkung der Institution auf ihr gesellschaftliches Umfeld eine Rolle: Was kann eine auf gesellschaftliche Wirkung zielende Forschungseinrichtung von der Perspektive einer auf Inszenierung angelegten Kulturinstitution lernen? Wo liegen Stärken und Schwächen der heutigen Inszenierungsarbeit des Wuppertal Institutes? Wie können diese verbessert werden?

Gesellschaftlich

Ein solcher Ämtertausch – gerade von zwei öffentlich sichtbaren und wichtigen Institutionen der Stadtgesellschaft – hat nicht nur organisationsinterne Effekte, er strahlt über die Organisationen hinaus. Das wurde schon früh nach dem Entschluss zum Ämtertausch deutlich. Er wirft automatisch die Frage auf, was Kunst und Wissenschaft sich einander zu sagen haben. In welchem Ausmaß ist eine Inspiration zwischen beiden Sphären möglich? Gerade vor dem Hintergrund des vom Wuppertal Institut in die Debatte gebrachten Konzeptes der *Zukunftskunst* bekommt diese Ebene besondere Relevanz. Der Ämtertausch ist daher von Anfang an auch auf eine öffentliche Begleitung angelegt. Der Crossover zwischen beiden Institutionen sollte eine Plattform dafür schaffen, das Verhältnis von Wissenschaft und Kunst in Zeiten massiver gesellschaftlicher Veränderungsprozesse zu reflektieren und die Potenziale und Grenzen der von Wissenschaft und Kunst ausgehenden Deutungs-, Sinn- und Wahrheitsprozesse offenzulegen.

Angesichts des konkreten Realitätsbezugs, den die Oper Wuppertal für sich auch im Umgang mit historischen Stoffen reklamiert, stellt die Zusammenarbeit mit einem Institut der Wissensproduktion eine ausgezeichnete Möglichkeit der Überprüfung eigener Ziele dar.

Bezogen auf die Stadt Wuppertal bietet der Ämtertausch die hervorragende Gelegenheit, durch die unmittelbare Zusammenarbeit mit den Akteuren der jeweils anderen Institution neue Kooperations- und Interaktionsformate auszuloten. Gerade mit Blick auf die beiden Jubiläumsjahre sind dafür zudem konkrete Plattformen gegeben.

Mit dem überregional sichtbaren Ämtertausch sendet das Vorhaben außerdem ein weiteres wichtiges Signal: Es unterstreicht den Anspruch Wuppertals als ein *Reallabor* und Ort des lustvollen gesellschaftlichen Experimentierens gerade seiner Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen.

Fazit / Ausblick

Der hier in seiner Konzeption vorgestellte und im März 2019 zu vollziehende Ämtertausch ist Ausdruck von Kulturinstitutionen, ihre Wirkungen im (stadt-) gesellschaftlichen Kontext noch stärker zum Thema zu machen und als Katalysator auch für vielfältige organisationsinterne Veränderungsimpulse zu nutzen. Er bildet den Ausgangspunkt für weitere innovative Formate der Kultureinrichtungen in Wuppertal in den kommenden Jahren.

▼

Three Tales, eine Video-Oper von Beryl Korot und Steve Reich, war in der Spielzeit 2016/17 an der Oper Wuppertal zu sehen.

Three Tales, a video opera by Beryl Korot and Steve Reich, was presented at Wuppertal Opera during the 2016/17 season.

Bild in Printausgabe verfügbar

- 1 Der vorliegende Beitrag ist Ende Dezember 2018 entstanden und beschreibt den Planungsstand des Ämtertausches zu diesem Zeitpunkt. Bei Erscheinen des Buches hat der Tausch (umgesetzt in den ersten drei Märzwochen des Jahres 2019) stattgefunden. Die konkreten Erfahrungen des Tausches und deren Dokumentation sind auf den Websites der beiden Institutionen verfügbar: vgl. www.wupperinst.org beziehungsweise www.oper-wuppertal.de.
- 2 <https://www.netzwerk-immovielien.de/immovielien/utopiastadt-wuppertal-2/?orderby=city&view=list&posts=>, abgerufen am 22.12.2018.
- 3 <https://wupperinst.org/das-institut/>, abgerufen am 04.03.2019.
- 4 Zum Begriff vgl. Uwe Schneidewind / Mandy Singer-Brodowski: Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Marburg 2014.
- 5 Uwe Schneidewind: Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt / Main 2018.
- 6 Der Claim des Wuppertal Institutes lautet „Making Utopia possible“.
- 7 Vgl. Niklas Luhmann: Der neue Chef. Hrsg. und mit einem Nachwort versehen von Jürgen Kaube. Frankfurt / Main 2016.

► Szenenbild aus der für die Oper Wuppertal inszenierten Barock-Oper *Liberazione* von Francesca Caccini, bei der sich das Publikum mitten ins Geschehen mischen konnte.

The scenic design created for the Baroque opera *Liberazione* by Francesca Caccini, where the audience were able to move right into the centre of action.

◄ Der Wuppertaler Musiker Horst Wegener mit seiner Band während der von ihm konzipierten musikalischen Performance im Rahmen des Projekts *Sound of the City. Part 2: Copyright Heimat* der Oper Wuppertal. Die Reihe fand 2018 im Foyer des ehemaligen Wuppertaler Schauspielhauses, das zukünftig zum Pina Bausch Zentrum umgebaut werden soll, statt.

The Wuppertal musician Horst Wegener and his band during the musical performance that he created as part of the project *Sound of the City. Part 2: Copyright Heimat* by Wuppertal Opera. The series of events took place in 2018, in the foyer of the former Wuppertal city theatre, which will be converted into the Pina Bausch Centre in the future.

►► In Zusammenarbeit mit *Utopiastadt* im Mirker Bahnhof stellte die Veranstaltungsreihe *Sound of the City. Part 1: Bund der Utopisten* der Oper Wuppertal Fragen zu den Themen Ernährung, Arbeit und Landwirtschaft.

In cooperation with Utopiastadt at Mirker Bahnhof, Wuppertal Opera's event series *Sound of the City. Part 1: Bund der Utopisten* raised questions about issues related to food, work, and agriculture.

Bild in Printausgabe verfügbar

Bild in Printausgabe verfügbar

Bild in Printausgabe verfügbar

Inter/Action: Wuppertal Opera and the Wuppertal Institute. The Heads of Two Institutions in Wuppertal Exchange Offices

Does the social impact of institutions of science and culture improve when they undertake a temporary change of perspective? This article describes the design and aspirations of a project initiated by two institutions in the city of Wuppertal: As an experiment, the directors of the Wuppertal Opera and the Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy—a leading think-tank on sustainability—will exchange offices for a limited period of time.¹

Wuppertal's Institutions of Culture and Research as Formative Fixtures for the City

Institutes of culture and science cannot be guaranteed to become identity-forming factors for (urban) society and to have a comprehensively mobilising impact. Even if cultural institutions explicitly address the general public, their output nevertheless follows a set of rules specific to their kind of institution and will often reach, and the same applies to science institutes, only a relatively limited target group (other scientists, scientific policy makers, opera-goers). In the city of Wuppertal, institutions of culture and science have repeatedly played formative roles: One example is the internationally renown Tanztheater Pina Bausch, which became an identity-establishing factor for the city and led to the concept of a Pina-Bausch-Centre, which is currently being implemented. This centre will not only uphold the city's dance heritage, but also become an important venue for debate among its citizens. The Skulpturenpark Waldfrieden, created by sculptor Tony Cragg in one of the city's former parks, houses a permanent exhibition of sculptures by Cragg and other artists and has become a central place for culture, recreation and identification in Wuppertal. Furthermore, a wide range of projects initiated by Wuppertal's independent art scene has continued to give fresh impulses to the city's urban development: Examples include the Kunststation created by artist couple Tine and Eckehard Lowisch at Bahnhof Vohwinkel, the intervention formats performed by Mobile Oase in Oberbarmen and, in particular, the project *Utopiastadt* at Mirker Bahnhof in Wuppertal's Nordstadt. As a creative cluster, *Utopiastadt* defines itself as a 'continuous social congress with ambition and impact'² and has given crucial impulses for the improvement of a previously underdeveloped quarter, not only by using Mirker Bahnhof, but also by purchasing 35,000 square metres of urban development area in a central location.

The change of artistic directorship at Wuppertal Opera in 2016 brought a new way of programming for the house. To achieve the aim of presenting opera with an awareness of the twenty-first century's living realities, a greater openness towards the city was initiated. Since then, political thrillers like Steve Reich's opera *Three Tales*, presented for the first time outside of a festival

context, have been performed alongside the more classical formats. The theatre aspired to approach the familiar repertoire with an open mind, and reinforced this aspiration with productions like *The Tales of Hoffmann*, which was staged by no less than four internationally acclaimed directors. Similar goals were pursued by the combination of a staged version of the third act of Richard Wagner's *Die Götterdämmerung* with Heiner Goebbel's orchestra cycle *Surrogate Cities*, or the first work at a Western theatre for Russian director Timofey Kulyabin, who had faced a trial in his home country because of his production of *Tannhäuser*. Wuppertal Opera makes special efforts to provide a wide range of opportunities for various social groups to take part in opera as an art form: In regular participatory projects, up to 250 residents of Wuppertal have joined the artistic ensemble of the opera house on its stage. Another structural scheme towards more openness is the annual festival *Sound of the City*, which hosts a series of staged concerts to create a new relationship between the music of the city and its opera house.

Wuppertal's research institutes have had a similarly formative impact on the city. The university, founded as a senior technical college in 1972, gives shape to the city's aspect not only through its castle-like situation at the top of a hill (and its nocturnal illumination by a piece of light art by Mischa Kuball): Its comprehensive entrepreneurial and transfer activities, its role as an important university for teacher training as well as course options in Public Interest Design have an acute impact on the city and its surrounding region.

The Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy, founded in 1991, also takes on a special role. It was established as a research institute of the state of North Rhine-Westphalia with Ernst Ulrich von Weizsäcker as its founding president, to develop 'models, strategies and instruments for transitions to a sustainable development at local, national and international level'.³ Today, more than 220 employees from over 20 disciplines are designing these strategies for transformation at the institute. With the change in its presidency in 2010, the Wuppertal Institute further enhanced its self-conception as an institute of transformation. It has adopted the standpoint of 'transformative science',⁴ which does not merely observe social processes of transformation, but actively initiates them in so-called real-world laboratory situations, in order to discover the dynamics of social transformation. As part of this orientation, the institute became intensely involved with the city of Wuppertal as a laboratory and experimentation space. Today, the institute is a part of a wide range of projects and initiatives of urban transformation in Wuppertal and its neighbourhoods. In 2018, the Wuppertal Institute published a book on the 'Great Transformation',⁵ giving an overview of the institute's transformational perspective and coining the term of 'future art'. In this sense, 'future art' stands for a notion of social transformation processes that considers these from the perspective of their cultural end and draws inspiration from artistic forms of observation and intervention.

Since they share the city as a space of reference, manifold relationships between Wuppertal's cultural institutions have emerged in recent years. The Wuppertal Institute was involved in the opera's project *Sound of the City* via the initiative *Bund der Utopisten*,⁶ the association of utopians. 2019 and 2020 will be important anniversary years for the city of Wuppertal: Its 'daughter' Else Lasker-Schüler was born in Wuppertal-Elberfeld in 1869 and its 'son' Friedrich Engels was born in Wuppertal-Barmen in 1820. These anniversaries will be

celebrated in a series of events, in close cooperation between Wuppertal Opera and the Wuppertal Institute.

Interaction—Starting Points and Impact Analysis of the Exchange of Offices

This was the situation when the artistic director of Wuppertal Opera made an offer to the Wuppertal Institute's president on 2 October 2018 at the book launch for the volume on 'Great Transformation' in the foyer of the opera house: He proposed exchanging positions for a limited period of time. The president agreed to the suggestion and, over the following weeks, the concept for a three-week exchange of offices was developed. The concept identified three separate impact levels:

- › Impact on the two directors/executive managers and a contemplation of their own leadership behaviour
- › Impact on the two organisations in their charge (Wuppertal Opera, Wuppertal Institute)
- › Impact on (urban) society

The scheme was deliberately conceived as an open experiment, because unexpected and unintended effects on all three levels were anticipated. This is one of the reasons why, even during the conception phase, this exchange of office was accompanied by an external team of experts, the philosopher Christian Grüny and the artist and organisation developer Daniel Hörnemann.

	Individual Level	Organisational Level	Social Level
Focused/planned impacts	Reflection on individual leadership behaviour	Improved understanding of the processes of decision making, innovation and impact within one's own organisation	Improved clarification of levels of inspiration and influence between art and science Development and increase of (joint) projects to feed back into urban society
Open impacts	?	?	?

Table 1: Overview of impact levels of the planned exchange of office

Furthermore, a number of planned impacts on all three levels were defined in the procedure's preliminary stages (Table 1). This explanation is crucial because the exchange of office presents a special challenge to both institutions and their staff, and the list of intended effects provides an important foundation for understanding and accepting the concept within the institutions.

The following is a brief description of the planned impacts with a special focus on the effects on a social level for the purposes of this article.

The Individual Level

This kind of exchange of office will have effects on an individual level for the participating executives. It is in fact a leadership personnel development scheme for the two persons involved. A change of context provides an opportunity to reflect on one's own leadership behaviour. By de-contextualising, it sharpens the perception of the culture of one's own organisation, its processes and the manner in which decisions are made and innovation is promoted. Both

executives will keep an individual leadership journal for reflection, so that after their return to their original position, their new, individual insights will be accessible in a systematic manner.

The Organisational Level

A similar effect will be felt in both organisations. A confrontation with a new leader (outside their original area of expertise) will inevitably cause the organisation to reflect its processes of decision making and communication. Familiar, well-practised routines that have become automatic will reach their limits in this new constellation and must be actively reconsidered. The questions asked by the 'new boss'⁷ will also automatically give rise to this kind of reflection. In the case at hand, specific issues will be at the centre of interest for both institutions. The opera will be especially interested in decision making processes: Are the speed and efficiency of decision making procedures adequate? How acutely involved in these processes is the artistic director? The main focus of the Wuppertal Institute will be on the institution's impact on its social environment: What can a research institution that hopes to make a social impact learn from the perspective of a cultural institution geared towards artistic presentation? What are the strengths and weaknesses of the Wuppertal Institute's current presentation work? How can it be improved?

The Social Level

In such an exchange of office—especially in two institutions of public visibility and importance to the city's society—the impact is not limited to the internal organisational sphere, but will radiate beyond the organisations themselves. This became apparent soon after the decision was made. Exchanging offices automatically raises the question of what art and science have to say to one another. To what extent can these two spheres inspire each other? In the light of the concept of 'future art', brought to the debate by the Wuppertal Institute, this level achieves particular relevance. Thus, the exchange of office was conceived from the beginning to be shared with the public. The crossover between the institutions is intended to create a platform to reflect the relationship between science and art in times of severe social transformation, and to reveal the potential and limitations of the processes of interpretation, meaning and truth originating in science and art. Given Wuppertal Opera's claim to a specific reference to reality in dealing with historical material, this cooperation with an institution that produces knowledge provides an excellent opportunity to assess the theatre's own goals. With reference to the city of Wuppertal, this is a prime occasion to try out new formats of collaboration and interaction through immediate cooperation with the protagonists from the other institution. And the upcoming anniversary years provide specific platforms for these experiments.

This exchange of offices will be visible beyond the region of Wuppertal and therefore sends out another important signal: It underlines Wuppertal's claim of being a 'real-life laboratory' and location of exciting social experiments, especially in the city's institutions of culture and science.

Conclusion/Outlook

The exchange of offices, presented here in its conceptual stage and to be implemented in March 2019, is an expression of the goal of cultural institutions to

explore their impact on (urban) society even more thoroughly and to use this scheme as a catalyst for numerous changes within the institutions themselves. The exchange of office will be a starting point for other innovative formats implemented by cultural institutions in Wuppertal over the coming years.

- 1 This article was written in late December 2018 and describes the design status of the exchange of office at that time. At the time of this volume's publication, the exchange will have taken place (during the first three weeks of March 2019). The experiences made and their documentation will be provided on the institutions's website: www.wupperinst.org and www.oper-wuppertal.de.
- 2 <https://www.netzwerk-immovielien.de/immovielien/utopiastadt-wuppertal-2/?orderby=city&view=list&posts=>, accessed 22 December 2018.
- 3 <https://wupperinst.org/das-institut/>, accessed 4 March 2019.
- 4 On the concept of 'Transformative Science' Uwe Schneidewind and Mandy Singer-Brodowski and Karoline Augenstein and Franziska Stelzer, 'Pledge for a Transformative Science: A Conceptual Framework', Wuppertal Paper no 191 (July 2016).
- 5 Uwe Schneidewind, *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels* (Frankfurt/Main, 2018).
- 6 The Wuppertal Institute's claim is 'making utopia possible'.
- 7 See Niklas Luhmann, *The New Boss* (Cambridge, 2018).